

NÚMERO 167

CARLA BONINA

Tecnologías de información y Nueva Gestión  
Pública: experiencias de gobierno  
electrónico en México

AGOSTO 2005



**CIDE**

[www.cide.edu](http://www.cide.edu)

• Las colecciones de **Documentos de Trabajo** del **CIDE** representan un medio para difundir los avances de la labor de investigación, y para permitir que los autores reciban comentarios antes de su publicación definitiva. Se agradecerá que los comentarios se hagan llegar directamente al (los) autor(es).

• D.R. © 2005. Centro de Investigación y Docencia Económicas, carretera México-Toluca 3655 (km. 16.5), Lomas de Santa Fe, 01210, México, D.F.  
Tel. 5727•9800 exts. 2202, 2203, 2417  
Fax: 5727•9885 y 5292•1304.  
Correo electrónico: publicaciones@cide.edu  
www.cide.edu

• Producción a cargo del (los) autor(es), por lo que tanto el contenido así como el estilo y la redacción son su responsabilidad.

## Resumen

---

*El uso de las tecnologías de información y comunicaciones sin dudas ocupa un papel importante dentro de las herramientas que propone la corriente de la Nueva Gestión Pública (NGP), no sólo para permitir o facilitar los objetivos de mayor eficiencia y eficacia en los quehaceres del sector público, sino también como herramienta para fomentar la transparencia y la rendición de cuentas mediante la participación ciudadana. El documento revisa una aplicación particular del uso de tecnologías de información en la administración pública: el gobierno electrónico. Sobre la hipótesis de que los logros en materia de gobierno digital son más visibles en los gobiernos locales, el documento analiza las experiencias exitosas de gobierno digital en el marco del Premio de Gobierno y Gestión Local que dirige y coordina el CIDE, con el fin de hallar tendencias comunes. De los hallazgos para el caso de México, como en muchos otros países de América Latina, el desarrollo del gobierno digital se encuentra aún en una etapa incipiente, pero que promete resultados positivos futuros, tanto a los servidores públicos como a los ciudadanos.*

## Abstract

---

*The use of information and communication technologies (ICTs) plays a crucial and important role within the New Public Management (NGP) model, not only to reach and facilitate the objectives of greater efficiency and effectiveness in the tasks of the public sector, but also as tools to promote transparency and accountability through citizen participation. The paper presents a particular application of the use of ICTs in the public administration: the e-government. Based on the hypothesis that the benefits of digital government are more visible in local environments and in order to find common trends, the document analyzes the successful experiences of e- government presented to the Local Management and Local Government Award coordinated by CIDE. Of the findings for the Mexican case, as well as in many other countries of Latin America, although the deployment of digital government strategies promises future positive results to the public servants as to the citizens, still constitutes an embryonic stage.*



## *Introducción*

---

El uso de las tecnologías de información y comunicaciones sin dudas ocupa un papel importante dentro de las herramientas que propone la corriente de la Nueva Gestión Pública (NGP), no sólo para permitir o facilitar los objetivos de mayor eficiencia y eficacia en los quehaceres del sector público, sino también como herramienta para fomentar la transparencia y la rendición de cuentas mediante la participación ciudadana.

Una aplicación particular del uso de nuevas TICs se relaciona con la noción de gobierno electrónico. Bajo esta idea, los procesos en la administración pública se ven modificados, tanto al interior de las agencias gubernamentales como en términos de la relación con los ciudadanos, ante la presencia de nuevas funciones y servicios en línea. Esta noción es de particular interés para la realidad mexicana, teniendo en cuenta que la cuarta estrategia de la Agenda Presidencial de Buen Gobierno de la Administración Fox plantea la consolidación del Gobierno Digital.

En el marco de estas ideas, se estructura este trabajo. En la siguiente sección se revisan los conceptos generales de la Nueva Gerencia Pública, y en particular, aquellos relacionados con el uso de tecnologías de información. En la tercera sección, se cubren los aspectos más relevantes del gobierno electrónico, y se plantea una perspectiva para su posterior análisis.

La cuarta parte aterriza los conceptos comentados en los dos primeros apartados, al revisar de manera sencilla y resumida el panorama de los avances en materia de gobierno electrónico en la administración pública federal. En esta sección se presentan también algunas particularidades de la experiencia internacional, a fin de arrojar luz sobre el caso de México.

Sobre la hipótesis de que los logros en materia de gobierno digital son más visibles en los gobiernos locales, la quinta sección analiza las experiencias exitosas de gobierno digital en el marco del Premio de Gobierno y Gestión Local que dirige y coordina el CIDE, con el fin de hallar tendencias comunes.

Por último, se presentan los comentarios finales, junto con una serie de propuestas para futura investigación.

### ***La nueva gestión pública y las TICs***

Desde la década del ochenta, las administraciones de un gran número de países se han visto inmersas en profundas reformas de modernización. El agotamiento de recursos, la falta de resultados aunado a un profundo descontento social, llevaron al fin a la fructuosa era del "Estado de Bienestar", y junto con éste, al inicio de una nueva etapa. Aun cuando los tiempos de las transformaciones

fueron diferentes, en términos generales se pueden divisar cambios en las estructuras políticas, sociales y financieras internacionales que también tuvieron su impacto en reformas al interior de los países y regiones.

Dentro de esa ola de cambios, nuevas formas de gestión en la administración pública fueron tomando preponderancia en la escena nacional, primero dentro de los países desarrollados, para luego ingresar en la realidad de muchos otros países alrededor del mundo. Estas nuevas prácticas, agrupadas bajo la noción de Nueva Gestión Pública (NGP), reúnen una serie de características comunes, algunas indiscutibles y otras más debatibles, de acuerdo a quienes se han dedicado a estudiar el tema (Gruening, 2001, 2). Dentro de las características "indiscutibles" de la NGP, se mencionan los recortes presupuestarios, el uso de *vouchers*, la rendición de cuentas, la evaluación por desempeño, la privatización, la descentralización y la importación de técnicas del sector privado, tales como el *contracting out*, la competencia y el manejo del personal mediante el uso de incentivos.<sup>1</sup> Asimismo, el mayor uso de tecnologías de información es también parte de este grupo de características que está presente de manera indiscutida bajo la noción de la NGP, de particular interés para este trabajo.

Ahora bien, dentro de algunos enfoques, el uso de tecnologías de información y comunicación (TICs) como medios de vanguardia en el marco de la NGP se encuentran de manera menos explícita, pero no por eso alejados de un protagonismo cada vez mayor. Un caso que vale la pena mencionar para ilustrar este punto, es el enfoque propuesto por Donald Ketl (2000). El autor resume las características centrales del movimiento de la Nueva Gestión Pública bajo seis ideas: *i*) la búsqueda por la productividad; *ii*) el uso de incentivos tipo mercado en el gobierno; *iii*) una fuerte orientación a los servicios; *iv*) mayor descentralización; *v*) mayor capacidad del gobierno para diseñar y dar seguimiento a las políticas públicas; *vi*) una marcada orientación a la rendición de cuentas sobre la base de resultados (Ketl 2000, I-II). Dentro de estas ideas centrales, como puede observarse, el uso de tecnologías de información se encuentra implícito, y de alguna manera atravesando estos conceptos. Por ejemplo, en el caso de la búsqueda por aumentar la productividad, sin dudas las TICs pueden contribuir de manera eficaz. En este sentido, la noción de "hacer más con menos" puede bien ser facilitada mediante la implementación de tecnologías que permitan ahorros de costos significativos, tanto de recursos materiales tan básicos como el papel, hasta los derivados por excesivos tiempos de espera. En el caso de una mayor orientación a los servicios, la incidencia de las TICs puede ser clave. En este sentido, la incorporación de tecnologías, redes de cómputo y software permiten brindar servicios públicos de manera más eficiente y eficaz, mediante el acortamiento de los tiempos y una mejor percepción de las demandas reales de los usuarios. Incluso, la presencia de TICs y por ende, de mejores redes de información en

<sup>1</sup> Para un detalle de las características en cuestión, véase Gruening (2001), tabla 1, p. 2.

los sectores estratégicos de diseño y seguimiento de las políticas públicas, también puede coadyuvar a aumentar las capacidades en ese terreno, al permitir por una parte sondear con mayor eficacia los problemas reales de los ciudadanos, y por otra, al contribuir con sistemas más sofisticados de procesamiento de datos.

Las TICs también juegan un papel clave en términos de transparencia y rendición de cuentas sobre la base de resultados. En este último caso, los avances tecnológicos en materia de TICs pueden ayudar de manera significativa a medir resultados y aumentar la efectividad de los controles, al facilitar tanto las tareas de recolección y organización de los datos, como también mediante la creación de canales de conexión más rápidos y fáciles con los ciudadanos y organismos de vigilancia y monitoreo.

En síntesis, las tecnologías de información y comunicación juegan un papel clave en lo que se refiere a la “revolución global” de la gestión pública, en donde las fronteras organizacionales del aparato gubernamental se expanden, cambian y se transforman de manera continua (Ketl, 2000).

### ***El uso de TICs y una aplicación particular: el gobierno electrónico***

Una interesante aplicación de lo dicho anteriormente se relaciona con la noción de gobierno electrónico, concepto que también ha ganado protagonismo en los procesos de modernización del Estado en los últimos tiempos. Bajo esta idea de gobierno digital, o también llamado e-gobierno, quizás lo primero que viene a la mente es la presencia de información y servicios públicos en línea a los cuales puede accederse vía Internet. Sin embargo, la existencia de un gobierno electrónico, va más allá de la mera disponibilidad de información en línea: más bien se trata de un cambio organizacional, en donde los procesos se reformulan, las formas de atender los problemas y solicitudes de los ciudadanos cambian, y por ende, las rutinas de la organización se ven modificadas. Aunque de manera diferente, y con algunos matices, la mayoría de quienes han escrito sobre el tema, reconocen que la incorporación de TICs modernas en la administración pública implica un cambio de estructuras y de la cultura organizacional difícil de eludir.<sup>2</sup>

Aquí conviene notar que tampoco se trata de incorporar cualquier tipo de tecnología en los procesos del gobierno. A lo largo de la historia de la administración pública, sin dudas, se ha ido incorporando tecnología, y con ella, cambios en la forma de hacer las cosas. Sin embargo bajo la noción de gobierno electrónico, la presencia de redes (tanto internas como externas) y los nuevos canales de comunicación electrónicos constituyen elementos clave.

<sup>2</sup> Por ejemplo, aquí se incluyen las visiones de la OCDE, Banco Mundial, Orrego y Araya (2002) y Kaufman (2003). Para más detalles sobre las posturas de estos autores y otros, véase Eugenio Rivera Urrutia (2004a).

Como bien comentan Orrego y Araya, “lo nuevo, sin embargo, no es el uso de la tecnología en sí, sino la posibilidad de abrir canales de comunicación cada día más directos para acercar a autoridades y ciudadanos. Es una nueva forma de mediación y, tal vez, una nueva forma de representación” (Orrego y Araya, 2002, 10).

En suma, hablar de gobierno electrónico implica la presencia de información o servicios en línea, tanto al interior de la administración pública como hacia el exterior, lo cual significa también un rediseño de procesos y un cambio en la forma de realizar las tareas en las agencias gubernamentales.

Una vez asumido lo anterior, resulta interesante detenerse en la parte que atañe al ciudadano, y esta nueva forma de relacionarse con el gobierno. La idea de contar con información y servicios en línea, disponibles las 24 horas del día, todos los días del año, representa un atractivo singular si se tiene en cuenta que generalmente nadie escapa a tener que realizar algún trámite con el gobierno. Sin embargo, la estrategia de gobierno electrónico se encuentra limitada por las posibilidades reales de acceso de la población a los servicios en línea. Por ello, el desarrollo de una estrategia de e-gobierno, debe ir acompañada de una política que fomente el acceso a Internet. En países como México, donde en el 2002 menos del 5% de la población cuenta con acceso a la “red de redes”, o bien, donde las diferencias de infraestructura de las telecomunicaciones entre las regiones del país es tan marcada, las políticas de acceso representan una contraparte que debería ir de la mano con una estrategia global de gobierno electrónico. Si bien este trabajo no intenta particularizar sobre las limitantes derivados de la falta de acceso, resulta importante considerar las restricciones que ello puede implicar.

Sumado a los límites de acceso dados por la falta de infraestructura, la implementación del gobierno electrónico también se ve restringida en los países en desarrollo por el bajo nivel de habilidades de uso de Internet e incluso por la baja capacidad de pago de los habitantes de estas regiones. En este sentido, las políticas para fomentar el acceso de Internet deben también incluir un componente educativo y de contenidos para que el esfuerzo por proveer puntos de acceso a la comunidad tenga sentido.<sup>3</sup>

Según lo expuesto, el desarrollo del gobierno digital puede ser entonces analizado desde dos ángulos: por un lado, desde los esfuerzos desde y hacia el interior de la administración pública, y por otro, desde la perspectiva de los ciudadanos, y por ende, desde las posibilidades reales de acceso con las que cuenta la población. Estos dos ángulos no deben ser entendidos como dos perspectivas o visiones de análisis separadas, sino más bien como parte de una estrategia integral para el desarrollo del e-gobierno. Es importante mantener

---

<sup>3</sup> Incluso, en términos de uso y de igualdad de derechos, también deberían desarrollarse mecanismos para que personas con discapacidades visuales o de otro tipo también puedan acceder a los servicios que el gobierno brinda en línea.



esta idea en mente, puesto que será el marco de análisis de los casos a revisar en la quinta sección.

Una última advertencia antes de terminar esta sección. Sería un error pensar que el uso de las TICs (o la aplicación de cualquier otra de las herramientas que se enmarcan dentro de la corriente de la NGP), puedan garantizar o asegurar por sí mismas el éxito de una política o programa. Por tratarse justamente de herramientas, constituyen un conjunto particular de medios, y como tales, dependen de los objetivos y fines que se persigan. Para implementar una estrategia de gobierno electrónico que no acabe en otro desperdicio de recursos en los que la administración pública incurre por problemas de diseño o implementación de una política pública, es preciso entender que primero deben identificarse cuáles son los procesos más relevantes para la dependencia, para luego aprovechar los beneficios que las nuevas tecnologías de información ofrecen. En otras palabras, pensar en el desarrollo de un sitio web que provea de información a la ciudadanía, o intentar informatizar la gestión a toda costa, pueden resultar muy atractivos al inicio, pero muy costosos a la hora de realizarlos si no se tiene una idea clara del objetivo que persiguen dichas acciones, o de cómo se deben ajustar los procesos al interior del aparato administrativo. Este comentario no resulta menor, si se tiene en cuenta que para implementar una estrategia de gobierno electrónico por lo general se requiere de una fuerte inversión de recursos al inicio, que dará sus frutos con el paso del tiempo. Si la decisión inicial fue incorrecta o equivocada, en el futuro, no sólo los beneficios esperados de no serán alcanzados, sino que probablemente también se necesite de nuevos desembolsos de dinero para reparar los daños.

### ***El gobierno electrónico en México: una aproximación a nivel federal***

Actualmente, muchos países han ido avanzado en la implementación de estrategias de gobierno electrónico, y México no representa una excepción en este campo. La construcción y desarrollo del gobierno electrónico en México resulta una cuestión importante y prioritaria para la Administración Fox, si se toma en cuenta que la cuarta estrategia de la Agenda Presidencial de Buen Gobierno plantea la consolidación del Gobierno Digital.

En este sentido, se han alcanzado algunos avances a nivel federal en el afianzamiento del e-gobierno a través de nuevas funciones y servicios en línea orientadas hacia el fomento de la participación, la rendición de cuentas y la transparencia. El sistema *declaraNET*, por ejemplo, es una nueva forma de capturar las declaraciones de situación patrimonial de los servidores públicos, básicamente enfocado hacia el combate a la corrupción. En la misma línea

puede ubicarse al sistema *Compranet*, el cual presenta una nueva forma de realizar las adquisiciones públicas. El sistema *Tramitanet*, por su parte, permite que ciudadanos particulares o empresas puedan consultar o realizar trámites gubernamentales, mientras que en el portal del Servicio de Administración Tributaria (SAT) se pueden realizar determinadas declaraciones de impuestos. También es interesante el esfuerzo del IMSS, el cual por ejemplo ha creado el *Expediente Clínico Electrónico* para beneficio de los pacientes y médicos, y el sistema *IMSS desde su Empresa*, que ha logrado ahorros de recursos no despreciables.

Además de estos servicios, desde el año 2000 se ha conformado una vasta red de sitios web de distintas dependencias del gobierno federal, que han ido avanzado a ritmos distintos y con logros diferenciados. La Ley Federal de Transparencia, sin dudas, jugó un papel importante en ese desarrollo, puesto que exige que las dependencias, organismos y poderes federales publiquen de manera electrónica y accesible para los ciudadanos información relevante de la institución, tal como su estructura orgánica, las remuneraciones de los servidores públicos, sus objetivos y metas y los servicios que ofrecen, entre otros.<sup>4</sup>

No obstante estas cuestiones, y si bien existe un esfuerzo por realizar la implementación del gobierno electrónico a nivel federal, algunos indicios llevan a pensar que si bien se trata de un asunto presente en la agenda del actual gobierno, su prioridad no parece ser tal, o bien, aún no se evidencian los resultados esperados.

Un primer indicio surge de la experiencia internacional. A partir del análisis de algunos casos que pueden considerarse exitosos, el protagonismo del presidente en la materia resultó clave. En el caso de los Estados Unidos, desde 1993 la Administración Clinton a través del vicepresidente Al Gore, inició un profundo esfuerzo de reforma del Estado encaminado a “reinventar” el gobierno. El programa, denominado “*National Performance Review*” (NPR) tenía por objetivo guiar conseguir un gobierno que trabaje mejor y que cueste menos. El programa era prioritario para el presidente, tal como lo evidencia el hecho de que la Comisión del NPR dependiera directamente del vicepresidente. En ese marco, el uso de tecnologías de información en la administración pública ocupó sin dudas un papel central para cumplir con tal objetivo, a su vez potenciado por el conocido interés de Al Gore por la tecnología y la Internet (Kettl, 2001, 27). El liderazgo y el fuerte interés desde el nivel máximo de gobierno del país dejaba claro lo prioritario de la cuestión.

En el caso de Chile, el impulso del gobierno electrónico estuvo fuertemente marcado por el Presidente Lagos, quien desde 1998 marcaba el inicio del programa que luego se llamaría “Plan de ofensiva digital” (Orrego y Araya, 2002). En el 2000, el Presidente Lagos creaba el Comité de Ministros de Tecnologías de Información, cuyo eje sería la coordinación de las políticas

---

<sup>4</sup> Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental (2002), artículo 7.

públicas de tecnología relacionadas a cinco áreas, dentro de las cuales se encontraban el fomento del acceso a Internet por parte de la población y el gobierno electrónico.<sup>5</sup> Aquí es interesante notar que el Comité estaba integrado por varios Secretarios de Estado, y presidido por el Ministro de Economía. Por ende, el Comité se encontraba muy cercano al Presidente, dando cuenta una vez más de la importancia del tema.<sup>6</sup>

A la luz de estas cuestiones se pueden vislumbrar algunos hechos para el caso de México. En primer lugar, a diferencia de las dos experiencias comentadas, el área responsable de llevar a cabo la implementación del e-Gobierno es actualmente la Unidad de Gobierno Electrónico y Política de Tecnologías de la Información, que depende de la Subsecretaría de la Función Pública, en la Secretaría de igual nombre. Como es evidente, el área se encuentra más "alejada" del Presidente con respecto a los casos anteriores. Otra cuestión no menor, atañe a los responsables que estuvieron presentes en la parte del diseño de la estrategia. A diferencia del caso chileno en donde varias Secretarías tenían participación, en México quienes participaron activamente de la construcción del Gobierno Electrónico fueron básicamente responsables técnicos, dejando a un lado a participantes tan importantes como funcionarios de Hacienda.

Más allá de las cuestiones de jerarquía, que sin dudas son importantes, también resulta interesante traer algunos resultados del análisis realizado a ocho portales de la Administración Pública Federal<sup>7</sup> que el CIDE llevó a cabo en forma reciente, en el marco del proyecto de investigación de gobierno electrónico.<sup>8</sup> Las conclusiones a las que se arriban permiten inferir que en materia de desarrollo de portales maduros, que no sólo provean información sino fomenten la participación ciudadana y la provisión de servicios, los logros son aún muy pobres. En términos generales se encontró que las entidades gubernamentales no están considerando a los portales como una estrategia fundamental de participación ciudadana; ninguno de los portales revisados cuenta con encuestas en relación a los temas u objetivos relevantes para la entidad y tampoco cuentan con foros de discusión. Asimismo, la información y el portal no están pensados y estructurados en base al ciudadano sino en función a la entidad, lo cual hace difícil y complicado hallar la información relevante para quien accede. En cuanto a proveer servicios, tales como el pago

<sup>5</sup> Las otras tres áreas correspondían a la incorporación de nuevas tecnologías en las empresas, la formación de recursos humanos y la participación ciudadana (Orrego y Araya, 2002: 15).

<sup>6</sup> Para más detalles sobre la modernización de la gestión y el gobierno electrónico en Chile, véase Eugenio Rivera Urrutia (2003), capítulo 3.

<sup>7</sup> Se evaluaron los siguientes portales de gobierno: Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Servicio de Administración Tributario, Secretaría de Comunicaciones y Transportes, Secretaría de Seguridad Pública, Secretaría de Salud, Secretaría de Desarrollo Social, Procuraduría General de la República y la Comisión Federal de Electricidad.

<sup>8</sup> La investigación tiene por objeto realizar un análisis del gobierno electrónico en la Administración Pública Federal, y ha sido desarrollada por el CIDE y el grupo de consultores CONCIERTO por encargo de la Secretaría de la Función Pública. Para más detalles sobre los resultados de la evaluación de los portales y la metodología utilizada, véase de Angoitia (2004).

de impuestos en línea o la realización de trámites, el grado de maduración es aún incipiente.<sup>9</sup> En muy pocos casos se permite la realización del servicio completo en línea, o incluso, realizar todos los pasos necesarios para el trámite sin encontrarse en el camino con que un enlace no funciona. En este campo, aún queda mucho por avanzar.

En suma, de la evaluación en cuestión podría decirse que existe un avance significativo en términos de transparencia y provisión de información que, aunque desordenada en muchos casos, se encuentra disponible en línea. Es en la provisión servicios en línea, la usabilidad del portal y el incentivo para la participación ciudadana, donde sin dudas se refleja la necesidad de mayores inversiones y esfuerzos a realizar.

Éstas, entre otras, son algunas de las particularidades de la estrategia llevada a cabo en México. Con esto no quiere decirse que los esfuerzos a nivel federal hayan sido en vano, sino simplemente girar la cuestión hacia qué está sucediendo a nivel local. En general, implementar innovaciones a nivel federal siempre presentan complejidad mayor, entre otras razones por un problema de escala (Donahue, 2001). Los Municipios parecen estar avanzando hacia el desarrollo de esta herramienta innovadora, y tal vez, con algunos logros más visibles que a nivel federal. La próxima sección intenta dar un panorama en este sentido.

### ***El panorama local: experiencias de gobierno electrónico en los municipios mexicanos***

Una vez hecha la revisión de los aspectos teóricos de la NGP y su relación con el uso de las tecnologías de información, y teniendo en mente que hasta el momento los logros en materia de gobierno electrónico a nivel federal en México son aún incipientes, resulta interesante hacer una revisión de los casos de implementación de nuevas TICs a nivel local. Los gobiernos locales, como se ha insistido de manera incansable en los últimos años, son la instancia de contacto con los ciudadanos: allí es donde los problemas se hacen reales y efectivos y en donde las políticas aterrizan (Cabrero, 2002, 2003a; Borja y Castells, 1998). Constituyen la “ventana” más cercana a los ciudadanos, y por ende, la respuesta también más directa a sus inquietudes.

En esta sección se busca arrojar luz sobre las innovaciones en materia de gobierno electrónico que los municipios de México han llevado a cabo en los últimos años, con el fin de hallar tendencias comunes. Para ello, se revisaron

<sup>9</sup> Un interesante caso es el portal del SAT, el cual claramente presenta una orientación a la provisión de servicios, y en el cual, llama la atención la dificultad para realizar servicios en línea. En general, a los usuarios encuestados les resultó complicado solicitar servicios, bajar las formas para el pago de impuestos o ubicar cuál era la que buscaban. Todos los usuarios contestaron que la navegación en el sitio resultó difícil, y que no volverían al sitio ni lo recomendarían. Fuente: de Angoitia (2004).

los programas participantes a lo largo de los cuatro años del Premio Gobierno y Gestión Local que dirige y coordina el CIDE en colaboración con la Fundación Ford, iniciado en el 2001. En los cuatro años del Premio, se han acumulado más de 1740 experiencias municipales, lo cual constituye un interesante número de casos.<sup>10</sup> Para selección de los casos que aquí interesan, se utilizó una metodología particular, la cual se expone a continuación. Por último, cabe notar que en caso de que se explicita lo contrario, todos los cuadros y gráficos de esta sección se realizaron a partir de la información disponible en la base de datos del Premio.

### *Metodología y criterios de selección*

Para el análisis de experiencias de gobierno electrónico, fue necesario depurar la base de datos del Premio, ya que no existía una categoría particular que los reuniera. Para hacerlo, se comenzó por hacer una revisión de todos los casos, y extraer aquellos en los cuales el uso de nuevas tecnologías de información y comunicación fuera relevante. La revisión fue realizada con base en el título del programa y a la síntesis descriptiva de cada programa, y en general se buscó hallar programas que hubieran incorporado tecnologías de información ya sea para mejorar la eficiencia y eficacia de su gestión, como para promover la participación y la rendición de cuentas. En particular, para la selección del total de programas que pueden ser captados bajo la forma de gobierno electrónico se contempló que estuviera presente de manera notable al menos alguno de los siguientes atributos:

- 1) uso de nuevas tecnologías para creación, consolidación o uso de sistemas de información y bases de datos (redes, equipo de cómputo, digitalización de información, uso de nuevas plataformas, software);
- 2) presencia de desarrollo de alguna aplicación en Internet (desarrollo de páginas web, creación de servicios y trámites en línea, consulta de información en línea);
- 3) creación o desarrollo de infraestructura (redes internas, puntos de acceso para la población, nuevas redes de telecomunicaciones, equipos de cómputo, equipos GPS);
- 4) educación en informática o en el uso de las nuevas TICs.

<sup>10</sup> Se debe tener en cuenta que el principal objetivo del Premio es contribuir a la institucionalización de prácticas innovadoras exitosas de los municipios mexicanos. En este sentido, los gobiernos locales que envían sus programas lo hacen porque de alguna manera los consideran exitosos. De aquí que pueda existir un sesgo en esta muestra de casos, pero de ninguna manera desechan el rico análisis que puede derivarse de ellas.

Bajo esta primera clasificación, el total de programas presentados durante los cuatro años asciende a 142, lo cual representa un 8% respecto al total de programas.<sup>11</sup>

El Cuadro 1 resume los hallazgos para los tres años del Premio en el cual se evidencia una tendencia creciente de programas desde el año 2001 al 2003 y luego merma en el año 2004. La mayor cantidad de programas presentados en el 2003 por un lado se asocia que algunos municipios concentran un importante número de programas de gobierno digital.<sup>12</sup> Por otra parte, la menor cantidad de programas de gobierno electrónico presentados en el 2004 tiene una relación directa con la menor cantidad de programas presentados en general en ese año.

### C U A D R O 1

#### TOTAL DE PROGRAMAS PARTICIPANTES DEL PREMIO

	2001	2002	2003	2004	2001-2004
TOTAL DE PROGRAMAS PRESENTADOS	479	357	499	414	<b>1749</b>
TOTAL DE PROGRAMAS DE E-GOBIERNO (E-GOB)	30	21	53	38	<b>142</b>
PORCENTAJE DE PROGRAMAS E-GOB DEL TOTAL	6%	6%	11%	9%	<b>8%</b>
TOTAL DE MUNICIPIOS CON PROGRAMAS DE E-GOB	19	17	24	26	<b>59</b>

Fuente: elaboración propia según base de datos del Premio.

### Análisis de los hallazgos

En esta sección se establecen algunas conclusiones sobre la base de algunas características tales como el grado de maduración de los programas, la región geográfica de procedencia, el partido político en turno, y el tipo de programa según las categorías ya establecidas en el premio.

A fin de discriminar entre distintos grados de maduración de los programas de gobierno digital se realizó una nueva clasificación de los 142 programas hallados. Para ello, se tuvieron en cuenta los dos ángulos de análisis presentados con anterioridad en este trabajo: *i)* los esfuerzos desde y hacia el interior de la administración pública; *ii)* la perspectiva de los ciudadanos y sus

<sup>11</sup> Una aclaración respecto al total de programas hallados. Como se indicó, la clasificación estuvo hecha de acuerdo a la sinopsis presentada en la base de datos del Premio. Ciertamente pueden haber quedado a un lado programas que no hayan reportado el uso de tecnologías, y que de todas maneras hubieran estado presentes. Sin embargo, se cree que de haber incurrido en este u otro tipo de error de omisión, éstos deberían ser pequeños.

<sup>12</sup> Por ejemplo, tan solo el municipio de Aguascalientes presentó en el 2003, 23 programas que corresponden a gobierno digital. Doce de ellos fueron reducidos a uno solo, ganador del Premio en el año en cuestión. (Rivera Urrutia, 2004b).

posibilidades reales de acceso.<sup>13</sup> En estos términos, se establecieron dos categorías: el *nivel cero* y el *nivel uno*. Bajo el nivel cero se hallan aquellos esfuerzos tendientes a crear, consolidar o afianzar alguno de dichos dos puntos, mientras que en el nivel uno se encuentran los programas que logran abarcar las dos perspectivas de gobierno electrónico. Por ejemplo, un programa que plantea el desarrollo de una base de datos catastral-predial de los inmuebles y crea una infraestructura organizacional para atender las tareas del registro catastral se ubica en el nivel cero, mientras que si el mismo programa desarrolla también una aplicación en Internet para que los ciudadanos puedan consultar o incluso pagar su impuesto predial en línea, el programa se ubicará en el nivel uno.

En términos simples, los programas clasificados como de “nivel cero” son aquellos que logran crear las bases para la implementación futura de servicios y prestaciones en línea, mediante un reconocimiento y rediseño de procesos al interior de la administración. Los programas clasificados como de nivel uno, dan un paso más en términos de maduración del gobierno electrónico, puesto que además de existir un cambio en los procesos internos dado por la incorporación de tecnología, logran poner servicios o información en línea para el acceso ciudadano.

Bajo este criterio, se encontró que la mayoría de los programas se encuentran en el nivel cero. En particular, de los 142 programas antes mencionados, el 63% de ellos se encuentra en el nivel cero, mientras que el restante 37% correspondía a programas más integrales de e-gobierno. Es claro que, de acuerdo a lo que aquí se definió como nivel uno, se requiere de un esfuerzo mayor a la mera publicación de información en la web o a la mejora de un proceso de sistematización de información para que un programa entre en esta categoría. Sin embargo, no debe despreciarse que aun así, más de un tercio de los programas fueron clasificados dentro de ese nivel. Asimismo, también se evidencia una tendencia creciente hacia los programas de nivel uno: mientras que en el año 2001 y 2002 los programas de nivel uno no superaban el cuarto del total, en los dos años siguientes, los programas de nivel uno logran ser más del tercio del total.

## C U A D R O 2

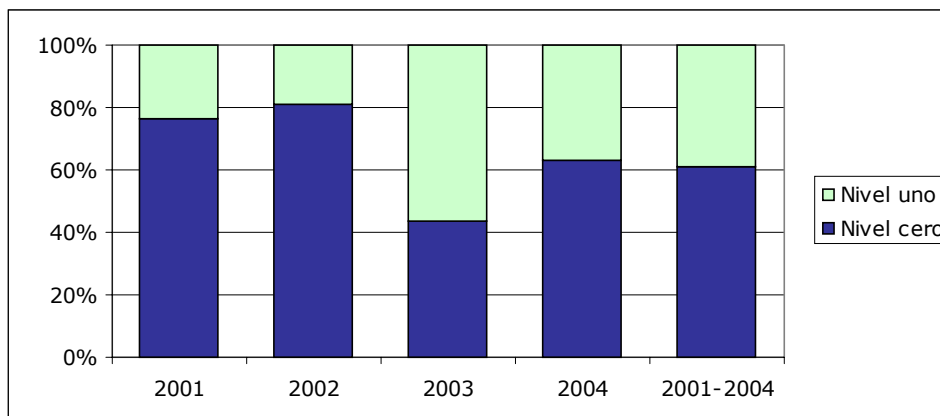
### PROGRAMAS DE GOBIERNO ELECTRÓNICO SEGÚN NIVEL DE MADURACIÓN

	2001	2002	2003	2004	2001-2004
PROGRAMAS NIVEL CERO	23	17	23	24	87
PROGRAMAS NIVEL UNO	7	4	30	14	55
TOTAL DE PROGRAMAS	30	21	53	38	142

Fuente: elaboración propia según base de datos del Premio.

<sup>13</sup> Dentro de este punto se incluyen tanto la promoción de programas de acceso como el hecho de poner en línea información o servicios, con su contraparte al interior de la administración.

**G R Á F I C O 1**  
**PROGRAMAS DE GOBIERNO ELECTRÓNICO SEGÚN NIVEL DE MADURACIÓN**



En el certamen del 2003 se evidenció una mayor cantidad de programas bajo la categoría nivel uno. En particular, de los programas del 2003 que cumplían con alguna de las cuatro categorías de atribuciones, el 57 % de ellos corresponde a la categoría nivel uno. Aquí, la presencia de los programas presentados por el Municipio de Aguascalientes (en total 23), hacen que el porcentaje esté por encima del 39% promedio hallado para los tres años. Sin embargo, debe notarse que aun quitando el “efecto” de sesgo que estos programas pudieran tener, en el 2003, los programas caracterizados como de nivel uno eran proporcionalmente más que los registrados en los dos años anteriores. Esto no debería sorprender, puesto que se estaría tratando de un avance en términos de gobierno electrónico que es lógico (o al menos, debería serlo) con el paso del tiempo. La delegación Benito Juárez del Distrito Federal representa un ejemplo en este sentido, ya que en el 2003 logró integrar a su sitio web los esfuerzos del programa de control transparente de gestión presentado en el 2002.<sup>14</sup>

Si se tiene en cuenta la cantidad de municipios participantes en el 2003, los 53 programas de gobierno electrónico presentados correspondían a tan sólo 24 municipios. Analizando cada municipio y sus programas presentados, en términos globales, en más de la mitad de los municipios prevalecían los programas de gobierno electrónico clasificados como nivel uno. Esto seguramente refuerza la conclusión anterior, respecto al avance en términos de estrategias más integrales de gobierno digital a nivel local.

<sup>14</sup> Programa “Control transparente de Gestión” en el 2002, y “Transparencia y Combate a la Corrupción” en el 2003. Ambos programas buscan la entrega de información confiable y oportuna, pero mientras que el programa del 2002 sólo hace referencia a participación ciudadana en juntas o por informes impresos, el programa del 2003 resalta el uso de medios electrónicos e Internet como herramientas para el logro de los objetivos. Fuente: síntesis descriptiva de los programas, base de datos del Premio.



En el año 2004, sin embargo, la proporción de programas de nivel uno es menor a la lograda en el año anterior. Esto no necesariamente implica que haya menos estrategias globales de gobierno electrónico, sino más bien que aquellos programas que lograron consolidarse en el 2003 (como es el caso de los programas de Aguascalientes) ya no representan un modelo innovador para el Premio.

En cuanto a la procedencia geográfica, del total de los programas, se tiene que la más de la mitad provienen del centro del país, mientras que un tercio proviene del norte. La participación de municipios del sur en este tipo de programas es minoritaria: sólo representa un 13%.<sup>15</sup> Esta tendencia es clara para los años 2001, 2002 y 2003 y se repite sin modificaciones. En el año 2004, sin embargo, la participación de programas provenientes de la región sur del país asciende al 21%, lo cual podría estar marcando un quiebre en la tendencia, a visualizar con lo que suceda en los próximos años.

Dejando a un lado la procedencia geográfica, si se tiene en cuenta el partido político que presenta los programas, el Partido de Acción Nacional (PAN) ejerce el liderazgo en esta materia con el 65% de los programas. El segundo lugar lo ocupa el Partido Revolucionario Institucional (PRI), con el 23% de los programas, mientras que el Partido de la Revolución Democrática (PRD) casi no presenta protagonismo en el ámbito de estos programas.<sup>16</sup> Para el análisis por municipios, en este caso la tendencia no varía de forma significativa.

Dentro del tipo de reforma en que se enmarcan los programas, una gran mayoría se dirigen a innovar en materia de modernización administrativa o financiera. El resto de los programas se encuentran dispersos dentro de otras categorías, tales como la realización de reformas en educación, el fomento de la participación ciudadana, el desarrollo económico del municipio, la planeación y la transparencia, entre otros. Esta tendencia debería ser la esperada, nuevamente si se tiene en mente que el uso de TICs se orienta principalmente en estos programas a promover una gestión más eficiente de la administración local.

Una última categoría de análisis relevante para estos programas tiene que ver con el tamaño del municipio del cual emanan los programas. En este caso, por simplicidad se decidió considerar como municipio chico a aquellos cuya población fuera menor a los 100 mil habitantes, y clasificarlo como grande en caso contrario. Aquí los hallazgos también coinciden con lo esperado, puesto que la presencia de programas presentados por municipios pequeños configura casi una excepción (son sólo un 12% del total). Más aún, por ejemplo para el caso de los programas presentados en el 2003, la población promedio superaba los 500 mil habitantes. Reduciendo la muestra a los 24 municipios que

<sup>15</sup> Cabe destacar que estas cifras no varían mucho si, al igual que en el caso anterior, se reduce el número de programas presentados por el municipio de Aguascalientes.

<sup>16</sup> Ídem nota anterior.

presentaron programas de reforma, el promedio no deja de ser alto: alcanza los 416 mil habitantes. Para el caso del año 2004, la población promedio por programa asciende también a los 500 mil habitantes.

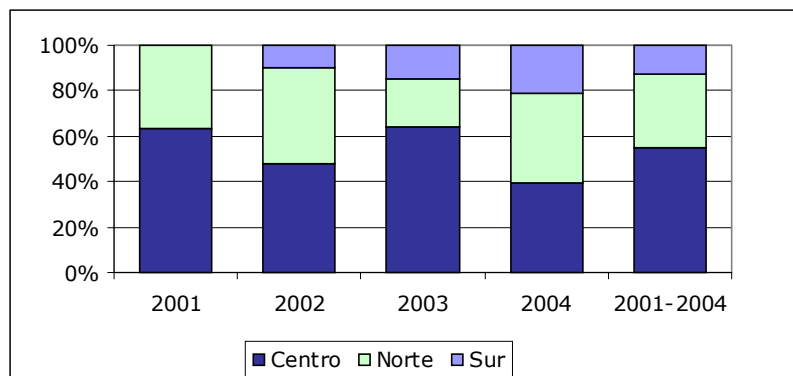
El Cuadro 3 resume las cuestiones aquí presentadas.

**C U A D R O 3**  
**TENDENCIAS DE LOS PROGRAMAS DE GOBIERNO ELECTRÓNICO**  
**(EN PORCENTAJES)**

	2001	2002	2003	2004	2001-2004
<b>PROCEDENCIA GEOGRÁFICA</b>					
CENTRO	63%	48%	64%	39%	<b>55%</b>
NORTE	37%	43%	21%	39%	<b>32%</b>
SUR	0%	10%	9%	21%	<b>13%</b>
<b>PARTIDO POLÍTICO</b>					
PAN	60%	62%	75%	58%	<b>65%</b>
PRD	3%	10%	0%	11%	<b>5%</b>
PRI	37%	24%	21%	16%	<b>23%</b>
OTRO	0%	5%	4%	16%	<b>6%</b>
<b>TIPO DE PROGRAMA</b>					
MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA/ FINANCIERA	63%	76%	74%	53%	<b>66%</b>
<b>TAMAÑO MUNICIPIO</b>					
MUNICIPIO CHICO (<100MIL)	20%	10%	8%	12%	<b>12%</b>
MUNICIPIO GRANDE (>100MIL)	80%	90%	92%	88%	<b>88%</b>

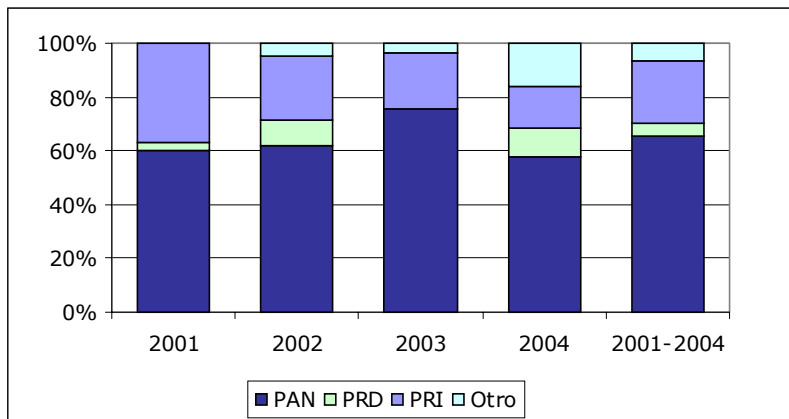
Fuente: elaboración propia según base de datos del Premio.

**G R Á F I C O 2**  
**PROGRAMAS DE GOBIERNO ELECTRÓNICO SEGÚN REGIÓN GEOGRÁFICA**



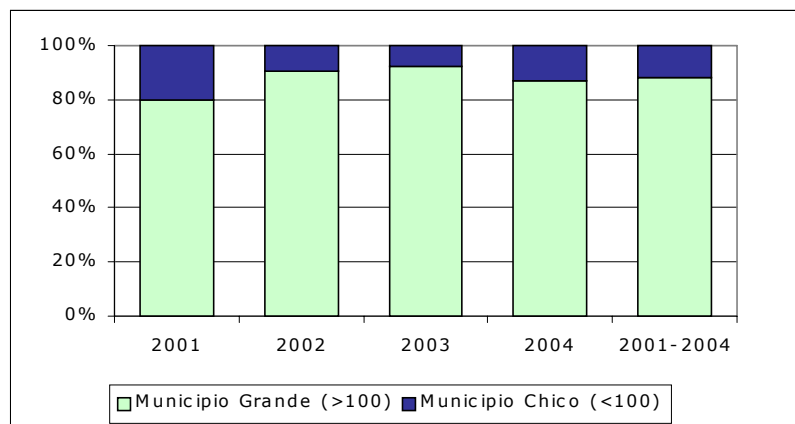
### GRÁFICO 3

PROGRAMAS DE GOBIERNO ELECTRÓNICO SEGÚN PARTIDO POLÍTICO



### GRÁFICO 4

PROGRAMAS DE GOBIERNO ELECTRÓNICO SEGÚN TAMAÑO DEL MUNICIPIO



Los patrones aquí identificados coinciden con las tendencias esperadas al principio de este estudio. Dichas tendencias se pueden resumir como sigue: la mayoría de los programas de gobierno electrónico provienen del centro y norte del país, de municipios urbanos y grandes, y mayoritariamente gobernados por el PAN. El tipo de programa en el cual se enmarcan corresponde en su mayoría a la modernización administrativa.

Resulta a la vez interesante notar que estos patrones coinciden con las conclusiones expuestas en Cabrero (2003b), en donde se tiene que la mayoría de los programas que se enmarcan dentro de una estrategia de modernización

gerencial, inspirada en los conceptos de la NGP, provienen del centro y norte del país, de municipios urbanos y grandes y gobernados por el PAN (Cabrero 2003b, 167-170).

Aquí lo interesante resulta de preguntarse qué sucede en los casos excepcionales. En particular, la referencia se hace en relación a los municipios aquí clasificados como pequeños, puesto que presentan la característica “más excepcional”, dentro de las excepciones. En estos términos, una pregunta interesante para el análisis es la siguiente: ¿qué motiva a las localidades realizar estrategias de gobierno electrónico?

Para responder a esta interrogante, vale la pena analizar una serie de cuestiones. En primer lugar, cabe mencionar que de los 30 programas presentados en el 2001, seis de ellos fueron acercados por seis diferentes municipios chicos, de los cuales, ninguno logró clasificar como semifinalista. En el siguiente año, sólo un municipio de estas características (Corregidora) presentó dos programas, uno de ellos resultó semifinalista del Premio. Para el certamen del 2003, los programas ascendieron a cuatro, todos para municipios chicos y distintos, de los cuales uno quedó también semifinalista del premio (Municipio de Mocorito). En el año 2004, de los 38 programas cinco correspondieron a municipios chicos, ninguno finalista. A fin de hallar algunas explicaciones para estos casos, un contraste entre ambos municipios puede resultar útil.

El caso del programa semifinalista de Corregidora, Querétaro, corresponde a la realización de una reforma integral de administración y control, en donde la clave del éxito se centró en la implementación de un software que permite enlazar las principales funciones administrativas del municipio. El municipio de Corregidora contaba en el 2000 con una población total de 74,345, un nivel de desarrollo medio e índice de marginación muy bajo, en términos relativos al resto de los municipios mexicanos. Según lo expuesto para el caso, lo que motivó a inducir este proceso de reforma fue el convencimiento de los responsables del programa de la importancia del control y la transparencia en la administración, sumado a un muy deficiente funcionamiento administrativo de la anterior administración (García del Castillo, 2003). Aunque no pudo saberse más detalles sobre el caso, se infiere que el liderazgo del Presidente municipal, cumplió un rol importante en la implementación del programa. Asimismo, dados los niveles de desarrollo y marginalidad, también puede inferirse que el municipio podía encaminarse en un proyecto de este estilo, que para otros, raramente sería prioritario.

El caso que contrasta de manera notoria con éste, y otros de los casos presentados, es el programa presentado por el municipio de Mocorito, en el Estado de Sinaloa. Este municipio, de cerca de 50 mil habitantes, llevó a cabo el programa denominado “Una Nueva Forma de Gobierno Electrónico”, con un claro fomento del acceso.<sup>17</sup> A diferencia del caso anterior, Mocorito es un

<sup>17</sup> Para más detalles sobre el programa, véase Pablo Rojo (2004).

municipio de alto índice de marginalidad, de acuerdo a la clasificación dada por el INAFED,<sup>18</sup> donde los recursos y el desarrollo local no abunda. ¿Qué fue entonces lo que permitió que se llevara a cabo un programa como este en un municipio de tales condiciones? Una conclusión preliminar que surge de la lectura del caso tiene que ver con el compromiso del Presidente municipal para con el programa, y también el hecho de que el funcionario contara con una Maestría en Matemáticas. Nuevamente, lo que parece explicar la motivación se relaciona con el protagonismo del jefe máximo local para con el programa, pero también su grado de interés por los aspectos tecnológicos, esta vez dados tal vez por la formación académica.

Otras variables como la partidaria, en este caso no parecen tener poder explicativo, ya que en el caso de Corregidora, el partido gobernante era el PAN mientras que en Mocolito, quien estaba al frente del municipio provenía del PRI.

Seguramente, este análisis pueda ser ampliado y enriquecido en el futuro. La finalidad de esta parte tan solo pretende abrir la discusión sobre la base de las particularidades halladas luego del análisis de los casos.

## **Comentarios finales**

Sin dudas, llevar a cabo una estrategia de gobierno electrónico implica recorrer un camino difícil y complejo, pero el cual puede lograr ahorros significativos en el futuro, aumentos en la eficiencia y eficacia de la gestión, así como el fomento de la participación ciudadana y una cultura de transparencia y rendición de cuentas.

De las cuestiones revisadas a lo largo de este trabajo pueden desprenderse una serie de conclusiones importantes. En primer lugar, debe quedar claro que la construcción de gobierno electrónico implica la presencia de información o servicios en línea, pero también un rediseño de procesos y un cambio en la forma de realizar las tareas en las agencias gubernamentales. En segundo término, el desarrollo de una política de acceso también debe estar presente, si se pretende que los beneficios de las aplicaciones gubernamentales en línea sean para muchos y no sólo para unos pocos.

En tercer lugar, la experiencia de México a nivel de la administración pública federal aún resulta muy incipiente en términos de resultados, razón por la cual analizar las propuestas locales quizás puede ser hoy de mayor utilidad. No obstante, aquí se deja abierta la sugerencia para una futura investigación que revise el impacto de la digitalización en gobiernos locales versus el gobierno federal, y que analice qué otras estrategias de la NGP acompañan a

---

<sup>18</sup> Los datos del índice de marginación fueron obtenidos del sistema Nacional de Información Municipal del Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED). [www.inafed.gob.mx](http://www.inafed.gob.mx)

estas políticas. Una cuestión adicional a revisar en este marco, tiene que ver con las posibilidades reales de integración y compatibilidad de los esfuerzos entre los distintos niveles de gobierno, y por ende, su grado de complementariedad o sustitución entre los programas de gobierno electrónico a nivel local y federal.

En cuarto lugar, del análisis realizado para los programas de gobiernos locales mexicanos se puede inferir una tendencia generalizada: la mayoría de los programas de gobierno electrónico se enfocan hacia la modernización administrativa, provienen del centro y norte del país, de municipios urbanos y grandes, y mayoritariamente gobernados por el PAN. Sin embargo, también hay un conjunto de municipios chicos que han logrado innovar en materia de gobierno electrónico. En este caso, el liderazgo y compromiso del Presidente municipal parece ser clave, aunque aquí también se presenta la inquietud para seguir explorando en trabajos futuros.

En quinto lugar, también en relación a los gobiernos locales, llama la atención que de todas las experiencias revisadas, sólo una haya experimentado el gran ahorro de recursos en materia de licencias que ofrece el uso de aplicaciones en software libre.<sup>19</sup> En otros países existen experiencias exitosas en este campo, que deberían ser exploradas y explotadas para el caso mexicano, en los tres niveles de gobierno.<sup>20</sup>

En sexto lugar, la falta de contenidos en línea para las comunidades locales, generalmente es una de las variables que explica por qué las personas no se ven interesadas en el uso de Internet. La experiencia del gobierno digital en Mocorito constituye un buen ejemplo en este campo, ya que parte de la estrategia de gobierno electrónico que se desarrolló en ese municipio pequeño incorpora información local relevante, tal como la historia del municipio, una guía de trámites y servicios que ofrece el municipio, o la versión electrónica del boletín bimestral que publica la Dirección de Comunicación Social.<sup>21</sup>

En séptimo, la clasificación dicotómica dada en este trabajo para observar el grado de maduración del gobierno electrónico en los gobiernos locales, tiene la ventaja de permitir una visualización simple y rápida del tema. Sin embargo, resulta insuficiente a la hora de realizar una evaluación más profunda, puesto que aún dentro de las categorías existen diferencias importantes. Por ejemplo, tanto el plan de modernización catastral del municipio de Guadalajara del 2001 y el programa de gobierno electrónico presentado por el municipio de Aguascalientes en el 2003, ambos ganadores del Premio, corresponden según el criterio de clasificación, a programas de nivel uno. Sin embargo, parece evidente que en el último caso, el nivel de maduración del programa es

<sup>19</sup> La experiencia corresponde al programa de Reestructuración Informática presentado en el 2001 por el municipio de Pachuca, Estado de Hidalgo.

<sup>20</sup> Por ejemplo, puede verse la experiencia llevada a cabo en Brasil, en el Estado de Río Grande do Sul. Para más detalles, véase experiencia en Río Grande do Sul". Disponible en línea en [www.dgroups.org/groups/ica/os-experto/](http://www.dgroups.org/groups/ica/os-experto/)

<sup>21</sup> Información obtenida de la página web del municipio. Disponible en línea en: [www.mocorito.gob.mx](http://www.mocorito.gob.mx) Accedido el 23 de abril de 2004.

bastante superior. A la luz de esto, sería interesante utilizar alguno de los marcos de análisis existentes en la materia para evaluar el avance del gobierno electrónico en los gobiernos locales.<sup>22</sup>

En octavo lugar, también se mencionó la importancia que tienen el fomento de las políticas de acceso para dar sentido al gobierno electrónico. En este campo, queda la inquietud para desarrollar una investigación crítica en términos de las políticas de acceso a Internet que está llevando a cabo el gobierno federal mexicano, a la luz de experiencias internacionales tales como el caso chileno.

Por último, de la revisión realizada a lo largo de este trabajo se desprende que la construcción del gobierno electrónico es un asunto complejo y difícil, pero que promete resultados en el tiempo. En el caso de México, como en muchos otros países de América Latina, el desarrollo del gobierno digital se encuentra aún en una etapa incipiente. Aprender de las buenas experiencias representa sin dudas un paso útil a la hora de minimizar errores y potenciar los efectos positivos que la aplicación de una herramienta como esta puede proveer, tanto a los servidores públicos como a los ciudadanos.

<sup>22</sup> Véase Eugenio Rivera Urrutia (2004a) para una recopilación de las distintas metodologías que utilizan la OCDE, la ONU, *Accenture* y *Wimmer*.

## Referencias

---

- Borja, Jordi y Castells, Manuel (1998), *Local global: la gestión de las ciudades en la era de la información*, Editorial Taurus. España, Barcelona.
- Cabrero, Enrique (2002), "Innovar para construir mejores gobiernos locales: los retos y estrategias" en *Innovación en gobiernos locales*, E. Cabrero (coordinador), CIDE-FF-Cedemun. México, D.F.
- \_\_\_\_\_, (2003a), "Gobiernos municipales que trabajan, que innovan, y que generan resultados" en *Gobiernos Locales trabajando: un recorrido a través de programas municipales que funcionan*, E. Cabrero (coordinador), CIDE, FF, INAFED. México, D.F.
- \_\_\_\_\_, (2003b), "Políticas de modernización de la administración municipal. Viejas y nuevas estrategias para transformar a los gobiernos locales", en Cabrero, E. *Políticas Públicas Municipales* Ed. MAPorrúa-CIDE. México, D.F.
- de Angoitia, Regina (2004), "Evaluación de los Portales del Gobierno Federal", CIDE. México, DF. Mimeografía.
- Díaz Flores, Manuel (2004), "Programa integral de modernización administrativa en Aguascalientes", Aguascalientes en *Gestión Local Creativa: Experiencias Innovadoras en México*, R. García del Castillo (coordinador), CIDE, FF, INAFED. México, D.F.
- Donahue, John D. (2001), "Jamming in the Symphony", Occasional Papers Series Institute for Government Innovation, JFK School Harvard University. Cambridge, MA.
- García del Castillo, Rodolfo (2003), "Programa integral de Administración y Control. Corregidora, Querétaro", *Gobiernos Locales trabajando: un recorrido a través de programas municipales que funcionan*, E. Cabrero (coordinador), CIDE, FF, INAFED. México, D.F.
- \_\_\_\_\_, (2004), "La innovación y el cambio como guías de acción local en México" en *Gestión Local Creativa: Experiencias Innovadoras en México*, R. García del Castillo (coordinador), CIDE, FF, INAFED. México, D.F.
- Gobierno Federal de los Estados Unidos Mexicanos (2002), *Agenda Presidencial de Buen Gobierno*. Diciembre.
- Gruening, G. (2001), "Origin and theoretical basis of the New Public Management", *International Public Management Review*, 4, 1.
- Ketl, Donald F. (2000), "The Global Public Management Revolution. A Report on the Transformation of Governace", Brookings Institution Press, Washington DC.
- Orrego, Claudio y Araya, Rodrigo (2002), "Internet en Chile: oportunidad para la participación ciudadana", Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Temas de Desarrollo Humano Sustentable núm. 7. Disponible en línea en: <http://www.desarrollohumano.cl/textos/otraspub/Pub07/internet.pdf> Accedido el 19 de marzo de 2004.
- Premio Gobierno y Gestión Local (2001), "Prácticas municipales exitosas", CIDE-FF, México, D.F.
- Premio Gobierno y Gestión Local (2002), "Prácticas municipales exitosas", Tomo II, CIDE-FF-Indesol. México, D.F.
- Premio Gobierno y Gestión Local (2003), "Prácticas municipales exitosas", Tomo III, CIDE-FF-Banobras. México, D.F.



- Premio Gobierno y Gestión Local (2004), "Prácticas municipales exitosas". Tomo IV, CIDE-FF-Banobras. México, D.F.
- Rivera Urrutia, Eugenio (2003), "Nueva economía, gobierno electrónico y reforma del Estado", FLACSO - Editorial Universitaria, Santiago de Chile.
- \_\_\_\_\_, (2004a), "La construcción del gobierno digital como un problema de innovación institucional". Documento de Trabajo, CIDE - DAP, (sin número). México, DF.
- \_\_\_\_\_, (2004b), "Gobierno electrónico en el municipio de Aguascalientes" en *Gestión Local Creativa: Experiencias Innovadoras en México*, R. García del Castillo (coordinador), CIDE, FF, INAFED. México, D.F.
- Rojo, Pablo (2004), Una nueva forma de gobierno electrónico en Mocorito, Sinaloa en *Gestión Local Creativa: Experiencias Innovadoras en México*, R. García del Castillo (coordinador), CIDE, FF, INAFED. México, D.F.

### *Recursos en Internet*

- Página del Sistema DeclaraNet [www.declaranet.gob.mx](http://www.declaranet.gob.mx)  
Página del Sistema CompraNet [www.compranet.gob.mx](http://www.compranet.gob.mx)  
Página del Sistema TramitaNet [www.tramitanet.gob.mx](http://www.tramitanet.gob.mx)  
Página del INAFED: [www.inafed.gob.mx](http://www.inafed.gob.mx)  
Página del Municipio de Mocorito: [www.mocorito.gob.mx](http://www.mocorito.gob.mx)